

УДК 336.717.18 (083.94)

**О.В. Березін, д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і
торгівлі»**
**М.Г. Безпарточний, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і
торгівлі»**

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Особливе місце у господарській діяльності підприємства належить плануванню, оскільки саме воно уособлює собою організуючий початок усього процесу його реалізації.

Сутність планування полягає в обґрунтуванні цілей та способів їхнього досягнення.

Створенню плану передують: визначення комплексу робіт; визначення методів виконання робіт; визначення способів виконання робіт; ресурсне обґрунтування; визначення характеру взаємодій між структурними підрозділами та учасниками проекту.

Зміст планової діяльності полягає: створення концепції проекту; вибір стратегічних орієнтирів; опрацювання деталей стратегічної моделі; складання портфелю пропозицій; укладання контрактів; виконання робіт; завершення проекту, його передача замовнику.

На етапі планування визначаються наступні параметри: тривалість проекту у цілому; тривалість окремих етапів і робіт; потреба у різноманітних ресурсах; термін постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, технологічного устаткування; термін та обсяги залучення сторонніх організацій.

Розрізняють концептуальний, стратегічний та тактичний рівні планування. На концептуальному рівні визначаються цілі та завдання господарської діяльності, розглядаються альтернативні варіанти дій, спрямованих на досягнення окреслених результатів, дається оцінка негативних і позитивних аспектів кожного альтернативного варіанту, укрупнена структура робіт, логіка їх розвитку, потреба у ресурсах та їх вартість.

На стратегічному рівні узгоджується інтеграція, кооперація та координація учасників господарського процесу, потреби у будь-яких ресурсах з розподілом за роками і кварталами. Основне призначення

стратегічного рівня – вишикувати проміжні етапи здійснення господарської діяльності у логічній послідовності, орієнтуючись на кінцеві результати. Стратегічне планування забезпечує стабільне зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, фіксовані цілі для персоналу.

На тактичному рівні уточнюються терміни виконання поточних робіт, потреба у ресурсах, деталізуються завдання учасникам господарського процесу на місяць, тиждень, добу.

Отже, забезпечення на підприємстві ефективного планування має бути щільно пов'язаним із стратегічною моделлю поведінки підприємства на ринку, що вимагає постійної уваги власників (керівництва).

Така інтеграція передбачає наявність самої стратегічної моделі та механізму визначення пріоритетів підприємства на ринку. Механізм має бути відкритим і доступним усім учасникам. Основні критерії відповідності господарської діяльності підприємства його стратегічній моделі серед іншого полягають у зосередженні уваги на ключовій стратегії підприємства, забезпечення ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків тощо.

За ступенем охоплення робіт плани поділяють наступним чином: зведений; комплексний; головний; детальний; частковий (стосується певних видів робіт).

Планування техніко-технологічної підготовки господарської діяльності має поєднувати: підготовку специфікацій та технічних умов, що характеризують кількість та якість необхідного устаткування, машин, механізмів, матеріалів, робіт, послуг; дослідження можливих джерел закупівель; організацію процесу закупівель; переговори з постачальниками; вибір учасників торгів; підготовка документації для торгів; проведення торгів; контроль за постачанням; коригувальні дії у випадку відхилень; розв'язання конфліктів (у разі їх виникнення); доставка (транспортування), приймання і зберігання цінностей; організація бухгалтерського обліку і контролю.

Світова і національна господарська практика висуває наступні вимоги до планування техніко-технологічного забезпечення господарської діяльності:

- здійснюються на основі даних аналітичних розрахунків;
- вибір місця закупівель визначається на основі розрахунку вартості передбачуваних робіт;
- у плані визначаються структури та фізичні особи, відповідальні за кожну позицію поставок;

- вибір постачальника здійснюється на основі вивчення так званих «кваліфікаційних анкет» (дані про будь-які можливості постачальника);

- прагнення до оптимізації (скорочення) номенклатури закупівель.

Послідовність багаторівневої оцінки проекту здійснюється шляхом його організаційно-технічного аналізу – відбувається після техніко-економічного обґрунтування проекту; потрібен цей рівень для залучення потенційного інвестора та доведення того, що проект здатен сам по собі генерувати дохід у достатньому розмірі. Характеризує організаційно-технічну стійкість проекту, потенційну доцільність участі у ньому та відображає ступінь опрацювання чинників, що носять технічний, комерційний, інституціональний характер; у разі від'ємної оцінки будь-який подальший розгляд проекту припиняється.

Варто зауважити, що окремі ресурси переносять свою вартість у міру їх закупівель та поставок, інші – у міру участі у виконанні робіт створюють нову вартість, яка залежить від вартості ресурсів і тривалості робіт. Таким чином, вартість результату господарської діяльності складається з перенесеної та новоствореної вартості використовуваних ресурсів.

У ході придбання ресурсів та виконання робіт відбувається використання фінансових засобів, при цьому здійснюється контроль за дотриманням тих бюджетних обмежень, які були покладені у модель стратегії розвитку підприємства на стадії її обґрунтування.

Формування сталих партнерських зв'язків, розвиток партнерської співпраці сприяють підвищенню ефективності планування ресурсів, витрат і бюджету підприємства.

Переваги довготермінової партнерської співпраці вбачаються у наступному:

- зменшення адміністративних витрат;
- підвищення рівня ефективності використання ресурсів;
- формування ефективних зв'язків з партнерами – у міру накопичення досвіду партнери у ході співпраці опрацьовують спільну мову, перспективи, що зменшує можливі непорозуміння;
- прискорюється господарська діяльність – з часом партнери усе більш дізнаються про очікування щодо один до одного, зважають на досвід попередніх оборудок.

Планування ресурсів передбачає визначення їх необхідних обсягів для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Такий процес має бути координованим з визначенням витрат та конкретної ситуації.

Методи планування ресурсів:

1) розрахункові методи і нормативи – визначення потреби у ресурсах на основі нормативів (кошторисних, виробничих, ресурсних);

2) методи експертної оцінки – експертиза здійснюється сторонніми експертами;

3) метод визначення альтернатив – через використання альтернативної вартості та критерію Парето-ефективності.

Планування витрат на підприємстві призначене для забезпечення виконання поточних та стратегічних планів у межах встановленого бюджету.

Оцінка витрат полягає в уточненні та конкретизації орієнтовного кошторису витрат на ресурси, що будуть задіяні у господарській діяльності; передбачає визначення та розгляд різноманітних альтернативних варіантів витрат. Розглядаються альтернативні аспекти скорочення вартості окремих робіт та операцій тощо.

Управління техніко-технологічним забезпеченням на підприємстві являє собою діяльність, спрямовану на забезпечення робіт усіма необхідними техніко-технологічними ресурсами за дотримання раніше запланованих термінів і відповідної якості. У межах такої підсистеми відбувається управління техніко-технологічними ресурсами.

В управлінні техніко-технологічним забезпеченням прийнято виокремлювати управління закупівлями і управління поставками, а також управління запасами і виробничо-технічною комплектацією, що спрямоване на пошук постачальників необхідних ресурсів, встановлення з постачальниками господарських відносин, узгодження документації та набуття прав на використання ресурсів.

При плануванні основною моделлю при цьому слугує ієрархічна структура ресурсів («дерево ресурсів»). Більш детально вимоги до ресурсів визначаються у специфікаціях, технічних вимогах і об'ємно-календарних планах поставки. Забезпечення своєчасності поставок є завданням, яке вирішується спільно з підсистемами управління тривалістю і управління ресурсами.

Отже, належна увага до організації ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства має розглядатися як підґрунтя його ефективного функціонування на ринку.